

11 走向 世界的 中国乡镇 企业

徐逢贤等著

对外经贸热点研究丛书

9.243

中国青年出版社

(京)新登字 083 号

图书在版编目(CIP)数据

走向世界的中国乡镇企业/徐逢贤等著. -北京:

中国青年出版社, 1996. 6

(对外经贸热点研究丛书; 11)

ISBN 7-5006-2069-1

I. 走… II. 徐… III. 乡镇企业-企业经济-经济发展-
中国 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 22070 号

社址: 北京东四 12 条 21 号 邮政编码: 100708

河北遵化胶印厂印刷 新华书店经销

850×1168 1/32 7.5 印张 2 插页 148 千字

1996 年 6 月北京第 1 版 1996 年 6 月北京第 1 次印刷

印数 1—5,000 册 定价 11.00 元

对外经贸热点研究丛书

名誉顾问 安子介

顾问 孙振宇 刘向东 孙维炎

编辑委员会

主任 王林生

委员 朱国兴 秦宣仁 张卓元

杨圣明 郑一奇 张国风

潘 平

策 划 对外经济贸易大学

本丛书得到中国宜兴环保科技工业园循环水设备总公司王腊华总经理的热心支持,谨表感谢!

迎接中国经济发展的新时代

——贺《对外经贸热点研究丛书》出版

改革开放十几年来,中国在经济发展、社会保障和完善政治体制等方面均取得了举世瞩目的成就。这些伟大的业绩,都是与邓小平的改革开放思想密不可分的。正是这一关于改革和开放的决策,揭开了中国发展史上崭新的一页。经过十几年的共同努力,终于使中国在通向繁荣昌盛的道路上迈出了关键性的一步。

机遇对任何人都是公平的,但又不尽如此。历史上美国、日本都曾把握了机遇,抓紧时间,大大发展了自己并取得了成功。这次中国也面临着机遇,而邓小平毅然抓住了它。中国能不能利用今后几十年的时间,全国上下协力、万众一心来实现中华民族十二亿

同胞的愿望——振兴中华呢？我认为十分可能，关键在于稳定、持续而有效地发展。

随着科技不断进步，世界各国之间的相互依存不断加深，这正是所谓“你中有我，我中有你”、“你离不开我，我也需要你”。这种相互依存的局面，既表现在经济上，也表现在政治上，甚至军事上。基于这一点，全世界各种国际经济、金融、科学、技术等方面的组织机构，都应在和平共处、相互依存、取长补短的前提下，求得共同发展，使世界人民都能分享科学技术和经济发展所带来的成果。

既然“相互依存，共同发展”是世界各国间相处的一个前提，那么各国之间相互了解，共同制订并遵守规则就很有必要。中国经过几十年的摸索、实践，终于作出了建设有中国特色的社会主义市场经济的决策。这充分表明了中国政府能高瞻远瞩，有雄才大略。随着中国成为世界贸易组织(WTO)的创始成员国，中国的经济体制向市场经济体制转换的过程也必然会加快。因此，研究中国与世界市场接轨问题就迫在眉睫。对外经济贸易大学一些热心于此事的教授和中国青年出版社的负责人，对这个命题作出了积极的反应，组织了对外经济贸易大学的一些充满活力、颇有才华的中青年教师，及时编写了《对外经贸热点研究丛书》。这是一种有益的尝试，也是对社会的一种贡献。尽管它还是初步的，但有积极意义，我赞成他们的

这一举动。长江后浪推前浪，今朝新人展才华。作为一个在半个世纪前也曾热心为我国国际贸易著书立说的老人，对此我感到非常欣慰。我祝愿我国对外经济贸易界能有更多的优秀科研成果问世。

安子介

一九九五年七月于香港

目 录

一	外向型乡镇企业的类型及其经验·····	(1)
	1. 外资型外向乡镇企业·····	(1)
	2. 横向联合型外向乡镇企业·····	(9)
	3. 内地型外向乡镇企业的发展经验·····	(16)
二	外向型乡镇企业发展的难点分析·····	(29)
	1. 加入世界贸易组织对外向型乡镇企业的 挑战·····	(29)
	2. 外向型乡镇企业产业结构的雷同与落后 ·····	(32)
	3. 外向型乡镇企业面临成本上升与效益 下降的局面·····	(37)
	4. 外向型乡镇企业面临投资环境趋于不利 的影响·····	(41)
三	国外中小企业发展的经验·····	(50)
	1. 国外中小企业发展概况·····	(50)
	2. 外国政府的中小企业政策·····	(57)
	3. 促进中小企业外向发展的经验·····	(64)
	4. 外国中小企业的管理·····	(70)
四	外向型乡镇企业的宏观调控·····	(78)

1. 创造良好的国内市场环境	(78)
2. 引导产业结构合理调整	(81)
3. 实行优惠政策,鼓励乡镇企业走向世界 ...	(84)
4. 加强对外商投资的宏观管理	(89)
5. 促进外向型乡镇企业的技术进步	(91)
6. 推进乡镇企业与国际市场接轨	(96)
五 外向型乡镇企业的科学管理	(99)
1. 加强技术改造	(99)
2. 重视人才培养和开发	(107)
3. 积极开展环境保护工作	(116)
六 外向型乡镇企业的经营策略.....	(120)
1. 市场营销战略	(120)
2. 产品开发战略	(132)
3. 广告宣传战略	(141)
七 外向型乡镇企业发展的道路——苏南模式的启示	(148)
1. 市场经济机制是苏南农村经济腾飞的根 本原因	(149)
2. 苏南农村的市场经济具有鲜明的社会 主义制度特征	(153)
3. 苏南模式的新发展、新特点	(159)
4. 苏南模式的发展趋势	(167)
八 实施东西部地区合作示范工程,促进中西部地区 外向型乡镇企业发展.....	(170)
1. 东、中、西部地区经济发展现状——差距 扩大	(170)

2. 促进中西部地区经济腾飞是我国经济 进一步发展的需要	(176)
3. 促进中西部地区经济腾飞:要积极创造 起飞条件,紧紧抓住起飞的关键	(178)
4. 创建乡镇企业东西合作示范区是促进中西 部地区乡镇企业发展、经济腾飞的新路子	(186)
九 进入世界贸易组织对外向型乡镇企业发展的影响 及发展战略.....	(194)
1. 乡镇企业走向世界面临的机遇和挑战 ...	(195)
2. 外向型乡镇企业的对策选择	(203)
十 外向型乡镇企业的行业发展对策.....	(217)
1. 机电行业	(217)
2. 轻工业和纺织行业	(221)
3. 化工行业	(224)
4. 医药行业	(224)
主要参考书目.....	(226)
后 记.....	(228)

一 外向型乡镇企业的类型 及其经验

关于外向型乡镇企业的类型,人们有不同的划分方法,有的按地区划分,有的按所有制形式划分,还有的按经营方式划分。综合上述各种划分法,又鉴于目前乡镇企业正打破地区模式的发展趋势,我们拟把外向型乡镇企业划分为外资型、对外投资型、内地型、横向联合型等类型。各种类型均有各自独特的生产经营方式、发展战略和成功的经验。

1. 外资型外向乡镇企业

所谓外资型外向乡镇企业,主要是指中外合资、中外合作和外商独资的外向型乡镇企业。合资企业是指某一国(地区)厂商与其他国家(地区)厂商共同投资,联合经营,并按出资比例分配利润和承担风险而建立的企业;合作经营企业,是指某一国(地区)厂商与其他国(地区)厂商,根据东道国的有关法律,通过签订合同而建立的企业,所以它也称契约式合营企

业。外商独资企业,是指外国商人经中国政府批准,在我国境内租赁土地,独自投资兴办的自负盈亏企业。

在外资型乡镇企业中,从宏观到微观都有一套比较独特的管理、经营方式,并积累了成功的经验。

1.1 加强政府对外资企业的管理

地方政府对本地兴办外资乡镇企业担负着重大责任。在宏观管理、政策、法律方面,都需要政府承担起自己的责任,以利于吸引外资和生产经营。

福建省为兴办外资乡镇企业积累了丰富的经验。其中之一,就是政府通过扎扎实实的工作为台资的涌入打开了绿灯,提供了方便。为了大力引进台资,福建省委、省政府及所属有关部门,狠抓了3项工作:

第一,以“优惠政策、优质服务、优良设施”吸引外资企业,努力改善投资环境,并颁发了“软政策”,强化了“硬措施”,“筑巢引凤”。

第二,建立出口商品新基地和工业区,开发名优新特产品,增强对台商的吸引力。全省乡镇已建起110多个创汇基地和工业小区,其中面积在百亩以上的60余个,出现连片开发新态势。福州的福兴开发区,泉州的蟠龙、安平、福埔开发区,面积都在2—4平方公里,投资规模均在2亿元左右。泉州市乡镇企业建成了14个出口商品生产基地,拥有年创汇百万美元的骨干企业35家,先后开发生产了1000多种创汇新产品,畅销世界各地,从而吸引台商从这些骨干企业中挑选理想合作伙伴,合资联办企业。

第三,加强管理,练好“内功”,改革经营管理体制,搞活经济。乡镇台资企业都十分重视企业管理,除了加强大陆方人员的素质提高外,还采取让台商承包企业经营的新办法,充分放手让台商管理合资企业。对台商独资企业,更让其自主经营,在守法遵法的前提下,行政绝不干预,确保台商合法权益。

由于政府的政策得力,台资大量涌入乡镇企业,并出现了五种发展新趋势:一是投资领域向广度扩展;二是投资规模从小到大;三是从单向投资转向区域性、综合性、连片性开发;四是从劳动密集型项目发展到技术密集型、资金密集型项目;五是从台商单独入闽发展到由台商牵线引入港商、外商、侨商等来闽投资办企业,出现台、侨、外联合投资和既带资金又带设备、原料、市场的好势头。

江苏省张家港市则在决策科学化、提高外资使用效果等方面,取得了有益的经验:

充分发挥乡镇企业优势,以“嫁接”方式改造振兴乡镇企业

张家港市充分发挥乡镇企业机制灵活、技术人员与熟练工人相对集中的优势,利用企业原有厂房、设备、土地及配套设施折价与台商合资。这样,缩短了建设周期,提高了投资效率,对外商很有吸引力。乡镇企业通过与外资“嫁接”,引进了资金技术,同时还解决了生产任务不足、原材料供应不足、产品销路不畅等问题。到1991年底,全市通过乡镇企业和外资“嫁接”所创办的三资企业超过100家,占全市三资企业总数的85%左右。

加强可行性论证,提高项目成功率

张家港市认真把好项目投向关,可行性论证关,设备价格关、项目审批关和经济效益关,规定凡属工程技术有较大影响

的项目,必须有专家参与,并提交市社会经济发展咨询委员会论证。由于加强了指导和管理,该市项目成功率明显提高。

重视技术进步,提高合资企业的起点

张家港市充分利用乡镇企业的优势,重视利用外资来更新设备、产品,推进技术进步,促进外向型乡镇企业的提高与发展。在创办合资企业中,坚持以生产性项目为主,以改造老企业为主,以扩大出口创汇为主。大中小项目一起抓,以高档次项目为主;新建和“嫁接”一起抓,以“嫁接”为主。与港商合资的华丰电子器材有限公司,产品通过了美国 UO 和德国 VDE 等四个国际标准的验收,成为全国电子行业首家取得四个国际标准的企业。海德镀层有限公司,采用国际新工艺,生产高质量、高性能的优质刀具和装饰膜镀层产品,成为“八五”期间国家重点推广的高新技术产品。

向合资企业选派精明强干的中方经理,输送高素质的生产技术人员

张家港市拥有一批精明强干、思想解放、具有开拓精神的合资企业中方经理。他们不但熟悉本企业的生产经营,对于遇到的问题都有一套决策、措施和办法,而且对本行业的国内外行情也相当了解,往往还有比较独到的见解。拥有这样一批精明的经营人才,是张家港市通过专门职业培训和实际经营锻炼着力培养的结果。在培养企业经营者的同时,该市还多渠道、多层次培训企业技术队伍,形成了一个比较完整的职教网络。省重点学校张家港市职业中学,注意办好长线专业,开办应急专业,向乡镇企业输送了大批较高素质的急需人才。张家港市自办的工业大学的毕业生在乡镇三资企业中也大显身手。张家港市之所以能够成功走上利用外资来改造振兴乡镇

企业的道路,其中一个重要原因就在于这些企业中集中了一大批高素质的专业技术人员和人才。

张家港市利用外资改造乡镇企业取得了明显的成效。该市到 1993 年已创办外资企业近千家,居全省各县(市)之首。1994 年在利用外资上获得突破,该市平均约五天就创办一家外资企业。截止 1994 年底,全市兴办外资企业已达 1660 家,协议金额 12.2 亿美元,外商实际投资金额累计达 35000 多万美元。

1.2 优化环境,吸引外资

投资环境的优劣,对外资乡镇企业的发展具有举足轻重的作用。成功的外资乡镇企业,无不在优化环境方面竭尽全力。

在山东省莱阳市龙旺庄镇,曾在 1991—1992 两年内,一鼓作气办起了三家合资、一家独资的乡镇企业,吸引外商投资 360 万美元。该镇副镇长姜胜利认为,该镇的成就主要来自投资环境的优化。

1991 年 2 月间,日本伊藤忠贸易株式会社的大间先生到龙旺庄镇考察办蔬菜加工企业。当大间先生参观了镇果蔬保鲜公司后认为,这里速冻能力太差,要想成交必须在短时间内建成一个高水平的速冻车间。公司得知这一消息,马上拍板筹建速冻库。一个月后,大间先生应邀再次来公司考察时,500 吨的速冻库已经竣工。大间先生看到如此高的合作热情和工作效率,情不自禁地竖起大拇指,当即表示投资 50 万美元,兴办蔬菜保鲜加工合资企业。从签字、办证到出资,整个过程仅

用 38 天,“龙大食品有限公司”正式投产营业。该公司成立当年,赢利 100 多万元,出口创汇 400 多万美元。

该镇在与外商的接触交往中,发现外方特别重视中方投资环境的软、硬件建设。所以,镇党委、政府舍得花本钱加强这方面的工作。他们在不到两年的时间内,投资 80 万元,新建了邮电大楼,安装了一部 200 门的程控电话总机;投资 30 多万元整修了镇内公路,铺上了沥青;投资 15 万元修缮了凤凰山风景区;投资 270 万元改造了创汇骨干企业。这些都为吸引外商投资创造了良好的环境。

在一些沿海地区,过去吸引外资主要靠优越的自然条件。近年来,随着外商要求的提高,沿海地区乡镇企业认识到,在自然条件优越的基础上,还必须加强人为的投资环境建设。浙江省鄞县在这方面具有系统、全面的经验。

改善投资软环境

县委下达《关于完善鼓励发展外向型经济的若干意见》,根据本县实际情况制订一系列优惠政策。如引进外资,兴办三资项目,按实际引进额的 0.1% 由兴办单位对介绍人或有功人员进行奖励。加强政府的服务职能,实行简政放权,下放三资企业审批权限;对投资总额在 200 万美元以下、20 万美元以上的外商投资项目和补偿贸易项目的项目建议书和可行性研究报告,由县级各经济主管部门和乡镇政府审批,投资总额在 200—1000 万美元之间的项目建议书和可行性研究报告,由县外经委和计委审批;简化三资企业审批程序,中外合资、中外合作项目立项,实行以表代批,可行性报告送外经贸委、计委后,一星期内无异议,各主管部门和乡镇政府按审批权限审批。这些措施得到基层单位的欢迎,使办事效率大为提高。

改善投资的硬环境

县里投资 7000 万元开通了万门程控电话,使程控电话覆盖全县各地;投资 5593 万元完成 110 公里的公路改造计划;电力建设方面,投资 4200 万元建设与完善有关设施;县里自办一家国际三星级宾馆,有接待中外来客的能力,许多企业也自备套房。

兴建工业小区

从经济发展的客观规律出发,县里兴建梅墟工业小区,成立“梅墟工业区经济开发总公司”,工业开发区占地 2.3 平方公里,为外商提供全套服务。

由于鄞县积极主动创造良好的投资环境,使兴办三资企业的吸引力大为增强,并取得了良好的效果。仅 1992 年 1—6 月份,就新办三资企业 27 家,总投资达 3418.38 万美元,注册资金 2039.12 万美元,其中引进外资 571.2 万美元,占总注册资金的 28%。合作伙伴由过去的以香港为主,发展到台湾、美国、澳大利亚、澳门、意大利、日本等 10 多个国家和地区。

1.3 正确处理中外双方关系

三资企业的兴旺发达,也有赖于中外双方关系的和谐、融洽。怎样正确处理这种关系呢?江苏常熟市华港毛皮织造有限公司(以下简称华港公司),进行了一些有益的探索。

面对误解不冲动,靠细致的解释取得谅解

1988 年底,公司创办时,由于种种原因,决算超出了预算指标,这就带来了港方需追加投资或调整出资比例的问题,对此,港方不很理解。面对这种情况,中方人员努力做好细致的

解释工作,并请会计事务所核帐清帐,实事求是地说明情况,终于取得了港商的理解,及时补足了投资,使这一问题得到了妥善解决。

有了困难不推诿,靠主动承担责任显示诚意

华港公司投产初期,由于环境因素影响,销售渠道不畅,产品一时积压,造成亏损,港方担心投资收不回。面对困难,中方人员一方面宣传我国对外开放政策不会改变,以消除对方的疑虑;另一方面自行挑起了推销产品的重担。他们靠主动出击,走南闯北,在 1989 年下半年,先后与北京、上海、浙江等 5 家口岸公司、10 多家中外合资企业建立了长期业务关系。合资对方了解这一详情后,有感于中方的创业精神,主动和中方一起在广交会寻找客户,介绍客商,帮助销售。由此,公司产品很快由滞销转为畅销,效益也有了很大提高,使双方都受益。

互通信息不间断,靠紧密联系增进信任

华港公司坚持一年开好两次董事会,共商生产、经营、管理大计。平时则按月与合资方通报一次情况,及时寄去生产情况报表,使合资各方及时了解公司的经营情况,以增进信任和合作。对中方严格执行公司的合同章程,诚恳合作的态度,外方给予了很高的评价,他们也主动向公司中方成员介绍国际市场原料价格的变动情况,使公司正确决策,生产成本不断下降。1991 年 7 月,常熟市遭受了百年不遇的特大洪涝灾害,公司职工全力以赴,昼夜奋战,使中外双方的共同财产避免了重大损失。中方及时将这一情况通报给合资对方,请他们放心。结果,港方深受感动,当即同意以公司名义向当地政府捐款支援救灾。